

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, SISTEM PENGENDALIAN INTERN  
PEMERINTAH DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL OPD**  
*(Studi Empiris pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Magelang)*

**SKRIPSI**

**Untuk Memenuhi Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana Akuntansi (S1)  
Pada Program Studi Akuntansi  
Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta**



Dibuat oleh:

**Putri Ambasugi Rinding**

140421452

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA  
2020**

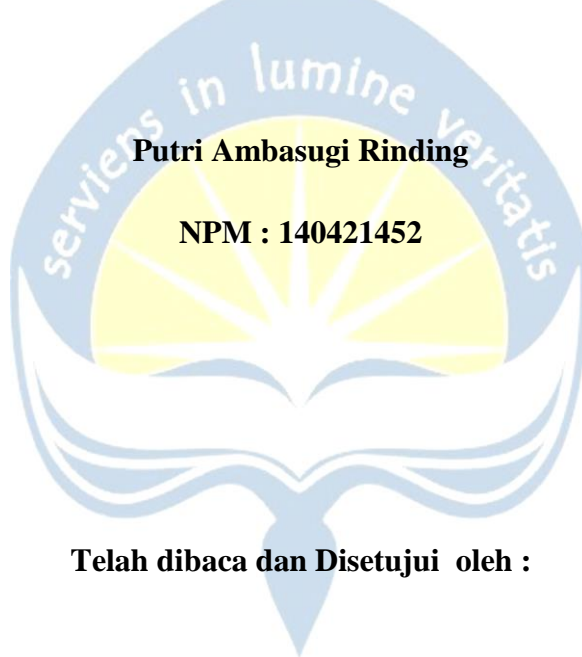
**Skripsi**

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, SISTEM PENGENDALIAN INTERN  
PEMERINTAH DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL OPD KABUPATEN MAGELANG**

**DISUSUN OLEH :**

**Putri Ambasugi Rinding**

**NPM : 140421452**



**Telah dibaca dan Disetujui oleh :**

**Dosen Pembimbing**

A handwritten signature in black ink, belonging to Ign. Novianto Hariwibowo, is written over the text of the supervisor's name.

**Ign. Novianto Hariwibowo, SE., M. Acc.**

**Tanggal, 12 Juli 2020**



**SURAT KETERANGAN**

**No. 696/J/I**

Berdasarkan dari Ujian Pendadaran yang diselenggarakan pada hari Kamis, 10 September 2020 dengan susunan penguji sebagai berikut:

- |  |               |
|--|---------------|
| 1. H. Andre Purwanugraha, SE., MBA.      | Ketua Penguji |
| 2. Ch. Heni Kurniawan, SE., M.Si.        | Anggota       |
| 3. Ign. Novinato Hariwibowo, SE., M.Acc. | Anggota       |

Tim Penguji Pendadaran Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta telah memutuskan bahwa:

Nama : Putri Ambasugi Rinding  
NPM : 140421452

Dinyatakan

**Lulus Dengan Revisi**

Pada saat ini skripsi Putri Ambasugi Rinding telah selesai direvisi dan revisian tersebut telah diperiksa dan disetujui oleh semua anggota panitia penguji. Surat Keterangan ini dibuat agar dapat digunakan untuk keperluan Yudisium kelulusan Sarjana Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika UAJY.

Dekan,

Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D

## **PERNYATAAN**

**Saya yang bertanda tangan di bawah ini sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul :**

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, SISTEM PENGENDALIAN  
INTERN PEMERINTAH DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL OPD KABUPATEN MAGELANG**

Merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Saya menyatakan bahwa yang terdapat dalam skripsi ini tidak pernah disampaikan oleh orang lain dalam skripsi maupun karya apapun. Semua informasi mengenai ide, pernyataan, kutipan yang diperoleh dari orang lain telah dimasukkan oleh peneliti dalam daftar pustaka. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa saya melakukan plagiasi sebagian maupun seluruhnya dari skripsi ini, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, 12 Juli 2020

Yang menyatakan



Putri Ambasugi Rinding

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan penyertaan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini yang berjudul **“PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, SISTEM PENGENDALIAN INTERN DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL OPD KABUPATEN MAGELANG.”**

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Akuntansi (S1) di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Dalam menyelesaikan persiapan, perencanaan hingga terselesaikannya penyusunan skripsi ini penulis mengalami banyak hambatan, namun selama ini dapat diatasi berkat dukungan, bantuan, serta tidak terlepas dari campur tangan berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih sedalam-dalamnya kepada :

1. Tuhan Yesus Kristus yang senantiasa menyertai dan memberkati setiap doa dan usaha penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
2. Ayah dan Mama yang selalu mendoakan, memberikan dukungan, motivasi, dan selalu sabar menunggu anaknya selesai.
3. Bapak Ign. Novianto Hariwibowo, SE., M. Acc. Selaku dosen pembimbing yang selalu membrikan bimbingan, arahan dan saran kepada penulis selama penyusunan skripsi.
4. Prof. Ir. Yoyong, M. Eng., Ph.D. selaku Rektor Universitas Atma Jaya yang telah memberikan kesempatan kepada penulis mengikuti pendidikan di Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
5. Drs. Budi Suprpto, M.B.A., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika.

6. Dr. Anastasia Susty Ambarriani, M.Si.,Akt.,C.A selaku Kaprodi Akuntansi yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika.
7. Bapak / Ibu dosen dan karyawan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Univesias Atma Jaya yang telah banyak membantu pebulis selama studi.
8. Kakak dan adikku yang selalu memberikan doa dan semangat dikala penulis sedih.
9. Lelaki yang tanpa kenal lelah membantuku Wailan Thom Tirajoh yang selalu memberikan semangat dan kasih sayang serta doanya.
10. Teman-teman Christ, Betxy, Dion, Prisil yang selalu mengajakku bolos dan memberikan semangat semasa studi di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
11. Seluruh OPD yang ada di Pemkab Magelang yang telah memberikan ijin penelitian dan informasi yang dibutuhkan dalam penyusunan skripsi ini.
12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu baik sevara langsung maupun tidak atas bantuannya kepada pebulis hingga terselesaikannya penelitian ini.

Demikian skripsi ini penulis susun dan tentunya masih banyak kekurangan yang perlu di benahi lagi. Oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan demi menyempurnakannya skripsi ini sehingga dapat bermanfaat bagi berbagai pihak yang membutuhkan serta mampu memberikan pengetahuan tambahan bagi diri pribadi dalam ilmu akuntansi.

Yogyakarta, 13 Juli 2020

Penulis



Putri A. Rinding

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

**Motto :**

**“Sebab Aku ini mengetahui rancangan-rancangan apa yang ada pada-Ku mengenai kamu, demikianlah firman Tuhan, yaitu rancangan damai sejahtera dan bukan rancangan kecelakaan, untuk memberikan kepadamu hari depan yang penuh harapan.”**

**Yeremia 29:11**

**“Karena masa depan sungguh ada, dan harapanmu tidak akan hilang.”**

**Amsal 24:14**

**Persembahan :**

**Skripsi ini penulis persembahkan untuk kedua orang tua dan saudara/I ku yanga selama ini selalmu memberikan doa, kasih sayang, semangat, dukungan , dan ketulusan disaat orang-orang diluar sana meremehkanku.**

## DAFTAR ISI

### Halaman

|  |             |
|--|-------------|
| <b>HALAMAN JUDUL .....</b>                                 | <b>i</b>    |
| <b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>                           | <b>ii</b>   |
| <b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>                            | <b>iii</b>  |
| <b>HALAMAN PERNYATAAN .....</b>                            | <b>iv</b>   |
| <b>KATA PENGANTAR .....</b>                                | <b>v</b>    |
| <b>HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....</b>                 | <b>vii</b>  |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>                                    | <b>viii</b> |
| <b>DAFTAR TABEL DAN GAMBAR .....</b>                       | <b>xiii</b> |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>                               | <b>xv</b>   |
| <b>ABSTRAK .....</b>                                       | <b>xvi</b>  |
| <b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>                             | <b>1</b>    |
| 1.1 Latar Belakang .....                                   | 1           |
| 1.2 Rumusan Masalah .....                                  | 5           |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....                                | 5           |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....                               | 5           |
| 1.5 Sistematika Penulisan .....                            | 6           |
| <b>BAB II DASAR TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS .....</b> | <b>7</b>    |
| 2.1 Landasan Teori .....                                   | 7           |



|   |           |
|---|-----------|
| 2.1.1 Teori Kontijensi .....  | 7         |
| 2.1.2 Komitmen Organisasi .....   | 8         |
| 2.1.3 Sistem Pengendalian Intern .....  | 9         |
| 2.1.4 Gaya Kepemimpinan .....   | 11        |
| 2.1.5 Kinerja Manajerial OPD .....  | 12        |
| 2.2 Penelitian Terdahulu .....  | 14        |
| 2.3 Pengembangan Hipotesis .....  | 22        |
| 2.3.1 Hubungan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial<br>Organisasi Perangkat Daerah .....                   | 22        |
| 2.3.2 Hubungan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah terhadap<br>Kinerja Manajerial Organisasi Perangkat Daerah ..... | 23        |
| 2.3.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial<br>Organisasi Perangkat Daerah .....                     | 24        |
| 2.4 Kerangka Teoritis .....   | 25        |
| <b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>  | <b>27</b> |
| 3.1 Jenis Penelitian .....  | 27        |
| 3.2 Populasi dan Sampel .....   | 27        |
| 3.2.1 Populasi .....  | 27        |
| 3.2.2 Sampel .....  | 27        |
| 3.3 Jenis dan Sumber Data .....   | 28        |
| 3.4 Metode Pengumpulan Data .....   | 28        |
| 3.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....  | 28        |
| 3.5.1 Variabel Dependen .....   | 29        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.5.2 Variabel Independen .....                                | 29        |
| 3.6 Pengukuran Kualitas Data .....                             | 33        |
| 3.6.1 Uji Instrumen .....                                      | 33        |
| 3.6.2 Uji Validitas .....                                      | 34        |
| 3.6.3 Uji Reliabilitas .....                                   | 35        |
| 3.7 Uji Asumsi Klasik .....                                    | 35        |
| 3.7.1 Uji Normalitas .....                                     | 35        |
| 3.7.2 Uji Multikolinearitas .....                              | 36        |
| 3.7.3 Uji Heteroskedastisitas .....                            | 36        |
| 3.8 Metode Analisis Data .....                                 | 37        |
| 3.8.1 Statistik Deskriptif .....                               | 37        |
| 3.8.2 Analisis Regresi Berganda .....                          | 37        |
| 3.9 Teknik Pengumpulan Data .....                              | 39        |
| 3.9.1 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....                | 39        |
| 3.9.2 Uji Nilai F .....  | 39        |
| 3.9.3 Uji Nilai t .....  | 40        |
| 3.9.4 Rencana Pembahasan .....                                 | 40        |
| <b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>                       | <b>41</b> |
| 4.1 Gambaran Umum Kabupaten Magelang .....                     | 41        |
| 4.1.1 Geografis Kabupaten Magelang .....                       | 41        |
| 4.1.2 Visi, Misi dan Motto Pemerintah Kabupaten Magelang ..... | 42        |
| 4.1.2.1 Visi Pemerintah Kabupaten Magelang .....               | 42        |

|   |    |
|---|----|
| 4.1.2.2 Misi Pemerintah Kabupaten Magelang .....  | 42 |
| 4.1.2.3 Motto Pemerintah Kabupaten Magelang .....   | 42 |
| 4.2 Deskripsi Data Penelitian .....   | 42 |
| 4.3 Deskripsi Data Responden .....  | 44 |
| 4.4 Statistik Deskriptif .....  | 45 |
| 4.5 Uji Kualitas Data .....   | 49 |
| 4.5.1 Uji Validitas .....   | 49 |
| 4.5.2 Uji Reliabilitas .....  | 53 |
| 4.6 Uji Asumsi Klasik .....   | 53 |
| 4.6.1 Uji Normalitas .....  | 54 |
| 4.6.2 Uji Multikolinearitas .....   | 58 |
| 4.6.3 Uji Heteroskedastisitas .....   | 57 |
| 4.7 Uji Hipotesis .....   | 60 |
| 4.7.1 Uji Koefisien Determinasi .....   | 61 |
| 4.7.2 Uji Nilai F .....   | 62 |
| 4.7.3 Uji Nilai T .....   | 63 |
| 4.8 Pembahasan .....  | 65 |
| 4.8.1 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial<br>Organisasi Perangkat Daerah .....                   | 65 |
| 4.8.2 Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah terhadap Kinerja<br>Manajerial Organisasi Perangkat Daerah ..... | 66 |
| 4.8.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial<br>Organisasi Perangkat Daerah .....                     | 67 |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b> | <b>69</b> |
| 5.1 Kesimpulan .....                    | 69        |
| 5.2 Keterbatasan .....                  | 70        |
| 5.3 Saran .....                         | 71        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>             | <b>72</b> |
| <b>LAMPIRAN .....</b>                   | <b>76</b> |

## **DAFTAR TABEL DAN GAMBAR**

### **TABEL**

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>Tabel 4.1</b>  | <b>Hasil Pengumpulan Data</b>                  |
| <b>Tabel 4.2</b>  | <b>Daftar Data Responden</b>                   |
| <b>Tabel 4.3</b>  | <b>Statistik Deskriptif</b>                    |
| <b>Tabel 4.4</b>  | <b>Pembagian Interval</b>                      |
| <b>Tabel 4.5</b>  | <b>Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial</b>  |
| <b>Tabel 4.6</b>  | <b>Hasil Uji Reliabilitas</b>                  |
| <b>Tabel 4.7</b>  | <b>Hail Uji Normalitas</b>                     |
| <b>Tabel 4.8</b>  | <b>Hasil Uji Multikolinearitas</b>             |
| <b>Tabel 4.9</b>  | <b>Hasil Uji Heteroskedastisitas</b>           |
| <b>Tabel 4.10</b> | <b>Hasil Analisis Regresi Berganda</b>         |
| <b>Tabel 4.11</b> | <b>Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi</b> |
| <b>Tabel 4.12</b> | <b>Hasil Perhitungan Uji F</b>                 |
| <b>Tabel 4.13</b> | <b>Hasil Perhitungan Uji T</b>                 |

## **GAMBAR**

**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

**Gambar 4.1 Uji Normalitas P Plot**

## **DAFTAR LAMPIRAN**

**Lampiran 1 : Kuesioner**

**Lampiran 2 : Tabulasi Kuesioner**

**Lampiran 3 : Surat Penelitian**

**Lampiran 4 : Hasil SPSS**

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, SISTEM PENGENDALIAN  
INTERN PEMERINTAH DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL OPD KABUPATEN MAGELANG**

**Disusun oleh :**

**Putri Ambasugi Rinding**

**Ign. Novianto Hariwibowo, SE., M. Acc.**

**Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika**

**Universitas Atma Jaya Yogyakarta**

**Jalan Babarsari 43-44, Yogyakarta**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali variabel dari penelitian terdahulu serta menggunakan objek yang berbeda dan mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja manajerial sedangkan variabel independen adalah komitmen organisasi, sistem pengendalian intern pemerintah dan gaya kepemimpinan.

Penelitian ini menggunakan data primer dengan menyebarkan kuesioner kepada Kepala Dinas/Badan, Kabag dan Kasubbag pada 51 OPD Kabupaten Magelang. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling*. Data dari kuesioner diuji dengan uji validitas, uji reliabilitas, uji deskriptif, uji asumsi klasik serta pengujian hipotesis dengan menggunakan uji nilai F, uji nilai t dan regresi linier berganda dengan menggunakan bantuan SPSS versi 18.0.

Hasil penelitian diperoleh bahwa Komitmen Organisasi, Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan Gaya Kepemimpinan mempengaruhi Kinerja Manajerial OPD Kabupaten Magelang. Dan secara parsial Komitmen Organisasi, Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial OPD Kabupaten Magelang.

**Kata Kunci:** Komitmen Organisasi, Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Manajerial



## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 LATAR BELAKANG**

Sumber daya manusia menjadi salah satu indikator terpenting dalam menjalankan segala aktivitas yang menentukan maju atau berkembangnya suatu organisasi. Oleh karena itu, kemajuan dari suatu organisasi ditentukan pula oleh kualitas dari masing-masing sumber daya manusia yang ada didalam organisasi. Sehingga untuk meningkatkan kinerja yang baik dalam organisasi perlu memperhatikan karyawan-karyawan pada organisasi tersebut (Simamora, 2006).

Suatu organisasi akan selalu berusaha untuk terus meningkatkan kinerja pegawai dengan harapan semua tujuan-tujuan dari organisasi yang telah disusun akan tercapai dengan tepat sasaran. Organisasi pemerintah dalam melaksanakan tugasnya diharuskan untuk memiliki kinerja yang berorientasi untuk kepentingan publik agar tujuan pemerintah dapat tercapai. Kinerja manajerial OPD dapat dilihat dari keberhasilan manajer dalam melaksanakan dan menjalankan program, kegiatan atau kebijakan guna mencapai tujuan pemerintah. Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh organisasi dalam pelaksanaan kegiatan bertujuan dapat mencapai tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi (Sujarweni, 2015).

Kinerja sektor publik sebagian besar dipengaruhi oleh kinerja aparat atau manajerial. Unit-unit kerja organisasi publik diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Keberhasilan dalam memimpin dan mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor gaya kepemimpinan dan sikap karyawan dalam menjalankan tugas-tugas untuk mencapai tujuan organisasi (Pamungkas, 2014). Kinerja manajerial adalah hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff serta negosiasi.

Dalam rangka pertanggung jawaban kinerja, pemerintah daerah diharuskan menyusun LAKIP. Dalam laporan kinerja yang disusun oleh setiap OPD akan

menyajikan beberapa informasi terkait yaitu uraian singkat tentang organisasi, rencana maupun target kinerja, pengukuran kinerja maupun evaluasi dan analisis kinerja untuk masing-masing kegiatan yang telah terlaksanakan.

Adapun fenomena yang terjadi berkaitan dengan kinerja pemerintah daerah yakni buruknya kinerja aparatur Pemkab Magelang. Yang dapat dilihat berdasarkan laporan hasil evaluasi LAKIP yang diperoleh Pemkab Magelang. Nilai AKIP yang memperlihatkan hasil Kinerja Pemkab Magelang lima tahun berturut-turut memperoleh skor CC atau cukup yang artinya indikator-indikator dalam penilaian masih banyak yang belum terpenuhi secara optimal. Salah satu indikator yaitu tidak maksimalnya pembangunan daerah, ini bisa dilihat dari serapan anggaran yang belum memuaskan serta masih terdapat banyak kegiatan yang belum terealisasi. Namun jika dibandingkan dengan tahun 2016, kinerja Pemkab Magelang mengalami peningkatan sebesar 0,23 point dan untuk tahun 2019 terjadi kenaikan yang cukup signifikan.

Suatu keberhasilan kinerja organisasi sektor publik juga dapat dikatakan berhasil atau tidaknya ketika organisasi tersebut dapat menjalankan dan memenuhi semua kebutuhan dan amanah masyarakat. Untuk terciptanya kinerja pemerintahan yang baik (*good goverance government*), pemerintah terus melakukan upaya perbaikan dengan menerapkan pengendalian intern untuk memenuhi tuntutan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Pengendalian intern dalam pemerintah daerah dapat dilakukan dengan mengadakan pengawasan intern yang dapat berfungsi juga sebagai sistem penilaian atas pelaksanaan tugas dalam instansi pemerintah.

Pengendalian intern sesuai dengan PP Nomor 60 Tahun 2008 terdiri dari lima komponen, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi serta pemantauan. Pelaksanaan sistem pengendalian *intern* seharusnya bertumpu pada penguatan sistem pengendalian yang telah ada dan sudah dilaksanakan oleh seluruh pegawai dalam organisasi mulai saat kebijakan, pembentukan organisasi, penyiapan anggaran, sarana dan prasaranan, penetapan personil yang melaksanakan, penetapan prosedur dan review pada seluruh tahapan demi tahapan pembangunan.

Pemerintah Kabupaten Magelang juga belum dapat mengelola dana APBD dengan baik. Salah satu contohnya, dengan total perencanaan 1.921 kegiatan yang terealisasi hanya sebesar 21%. Pemkab Magelang juga telah menyusun sasaran kinerja pegawai. Sasaran kinerja pegawai merupakan rencana pelaksanaan kegiatan yang akan dilaksanakan bersama. Namun kenyataannya, pelaksanaan kegiatan tidak berjalan sesuai dengan perencanaan, masih banyak kegiatan yang tidak terealisasi sehingga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut diakibatkan karena lemahnya penerapan sistem pengendalian intern pada OPD Kabupaten Magelang ([www.magelangkab.go.id](http://www.magelangkab.go.id)).

Menurut COSO pengendalian intern adalah bagian integral dari proses manajemen, seperti perencanaan, pelaksanaan, serta pengendalian dan juga merupakan suatu proses yang integral dari masing-masing sistem yang dilakukan secara terus-menerus untuk memberikan keyakinan bahwa prosedur maupun pedoman pelaksanaan aktivitas operasional organisasi tersebut telah dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu diharapkan dengan adanya sistem pengendalian intern yang efektif maka akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial OPD. Untuk memperbaiki kinerja dalam pemerintah perlu diciptakan SPIP agar instansi pemerintah dapat mengetahui dana publik yang digunakan oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.

Komitmen organisasi merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan serius untuk melakukan tujuan-tujuan dan misi dari suatu organisasi yang dia jalankan. Dan apabila karyawan memiliki komitmen yang tinggi maka mereka akan memberikan kemampuan terbaiknya untuk menjalankan tugas-tugas yang diberikan dan lebih mementingkan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri. Sedangkan karyawan yang tidak memiliki komitmen tinggi malah akan lebih mementingkan kebutuhan dan tujuan pribadi dibandingkan tujuan organisasi. Selain itu, komitmen organisasi merupakan alat psikologis dalam menjalankan organisasi untuk pencapaian kinerja yang diharapkan (Nouri dan Parker, 1996).

Untuk mewujudkan kedisiplinan dan kinerja yang tinggi pada karyawan diperlukan peran yang besar dari pemimpin, karena untuk mewujudkan perubahan-

perubahan dalam organisasi baik yang sudah terencana maupun yang belum terencana aspek yang sangat dibutuhkan yaitu perubahan pada setiap individu terlebih dahulu. Namun untuk merubah setiap individu yang memiliki sifat dan karakter yang berbeda-beda tidak mudah, tetapi harus melalui proses terlebih dahulu. Perubahan harus dimulai dari pemimpin organisasi, karena pemimpin yang akan menjadi panutan bagi setiap karyawan dibawahnya.

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mempengaruhi keberhasilan bawahannya dalam mencapai tujuan-tujuan suatu organisasi (Heidjrachman dan Husnan, 1993). Tanpa kepemimpinan dan arahan, hubungan antara tujuan individu dan tujuan organisasi mungkin akan menjadi lemah dan renggang. Pemilihan gaya kepemimpinan yang benar diikuti sertakan juga dengan keinginan karyawan maka akan menghasilkan peningkatan kinerja yang tinggi pula.

Berdasarkan hasil pemeriksaan semester II tahun 2019 , menyatakan bahwa kabupaten magelang merupakan salah satu diantara kabupaten yang ada di Provinsi Jawa Tengah yang memperoleh opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) oleh Badan Pemeriksaan Keuangan. Kabupaten Magelang mampu mencapai serta mempertahankan predikat WTP selama tiga tahun berturut-turut yaitu sejak tahun 2017-2019. Banyak upaya yang dilakukan oleh Pemkab Magelang dalam pencapaian sasaran pada sasaran strategis meningkatkan manajemen sistem pemerintahan yang baik ([www.magelangkab.go.id](http://www.magelangkab.go.id)).

Berdasarkan masalah yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa penyebab buruknya pelayanan kepada masyarakat disebabkan oleh lemahnya penerapan sistem pengendalian intern, rendahnya komitmen organisasional yang dimiliki pegawai dan penerapan gaya kepemimpinan yang kurang baik.

Dari uraian latar belakang masalah diatas, penulis tertarik melakukan penelitian untuk melihat pengendalian internal dalam Pemerintah Daerah. Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti melakukan penelitian yang berjudul **Pengaruh Komitmen Organisasi, Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial pada OPD Kabupaten Magelang.**

## **1.2 RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka dapat didefinisikan masalah sebagai berikut:

- 1) Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial OPD Kabupaten Magelang?
- 2) Apakah SPIP berpengaruh terhadap kinerja manajerial OPD Kabupaten Magelang?
- 3) Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial OPD Kabupaten Magelang?

## **1.3 TUJUAN PENELITIAN**

Bedasarkan latar belakang dan permasalahan diatas, maka tujuan dari penelitian ini dilakukan adalah untuk menguji kembali variabel dari penelitian terdahulu antara variabel independen yaitu komitmen organisasi, sistem pengendalian *intern* dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial sebagai variabel dependen. Selain itu, penelitian ini menggunakan objek yang berbeda yaitu OPD Kabupaten Magelang. Peneliti juga ingin mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan mempengaruhi peningkatan kinerja manajerial pada Pemerintah Kabupaten Magelang

## **1.4 MANFAAT PENELITIAN**

Adapun manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **1. Manfaat Akademik**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk menambah pengetahuan serta memahami pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial OPD, menambah pengetahuan tentang SPIP terhadap kinerja manajerial OPD.

## **2. Manfaat Praktik**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk proses pengembangan pengendalian intern dan memaksimalkan kinerja manajerial OPD bagi Pemerintah Kabupaten Magelang dan meningkatkan kesadaran pemerintah daerah akan pentingnya pengendalian intern, serta sebagai pertimbangan dalam pembuatan kebijakan untuk lebih meningkatkan sistem pengendalian intern pemerintah daerah lebih baik.

## **1.5 SISTEMATIKA PENULISAN**

### **Bab I PENDAHULUAN**

Pada Bab 1, penulis menjelaskan tentang latar belakang yang menjadi alasan penelitian, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian dan sistematika penulisan naskah penelitian.

### **Bab II LANDASAN TEORI**

Pada Bab 2, penulis menuliskan landasan teori-teori yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan seperti tentang teori Kontijensi, Komitmen Organisasi, Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Gaya Kepemimpinan, dan Kinerja Manajerial.

### **Bab III METODOLOGI**

Pada Bab 3, penulis menjelaskan tentang metodologi penelitian berupa jenis penelitian, populasi, sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian, pengukuran dan kualitas data, uji asumsi klasik, metode analisis data, dan pengujian hipotesis.

### **Bab IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada Bab 4, dijelaskan tentang hasil penelitian dan pembahasan yang relevan terkait dengan hasil penelitian.

### **Bab V KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada Bab 5, dijelaskan tentang kesimpulan penelitian berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini.

## **BAB II**

### **DASAR TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

#### **2.1 LANDASAN TEORI**

##### **2.1.1 Teori Kontinjensi**

Teori kontinjensi sering disebut sebagai teori situasional karena teori ini mengemukakan kepemimpinan yang tergantung pada situasi. Model atau teori kontinjensi Fiedler (1967) melihat bahwa kelompok efektif tergantung pada kecocokan antara gaya pemimpin yang berinteraksi dengan subordinatnya sehingga situasi menjadi pengendali dan berpengaruh terhadap pemimpin. Para pemimpin mencoba melakukan pengaruhnya kepada anggota kelompok dalam kaitannya dengan situasi-situasi yang spesifik.

Teori kontinjensi menjelaskan bahwa kontribusi seorang pemimpin kepada kesuksesan kinerja oleh kelompoknya ditentukan oleh dua hal yaitu karakteristik pemimpin dan berbagai variasi kondisi dan situasi. Untuk dapat memahami secara lengkap efektivitas pemimpin, kedua hal tersebut harus dipertimbangkan. Untuk kepemimpinan teori kontinjensi melihatnya dari aspek situasi (organization context). Fiedler mengatakan bahwa ada 2 tipe variabel kepemimpinan: orientasi pemimpin (leader orientation) dan situasi yang baik (situation favorability).

Orientasi pemimpin adalah apakah pemimpin pada suatu organisasi berorientasi pada hubungan atau berorientasi pada tugas. Situasi yang baik adalah sejauh mana pemimpin tersebut dapat mengendalikan suatu situasi, yang ditentukan oleh 3 variabel situasi, yaitu:

1. Orientasi Pemimpin - Anggota: hubungan pribadi antara pemimpin dengan para anggotanya.

2. Struktur Tugas: tingkat struktur tugas yang diberikan oleh pemimpin untuk dikerjakan oleh anggota organisasi.

3. Posisi Power: tingkat kekuasaan yang diperoleh pemimpin organisasi karena kedudukan.

Dalam penelitian ini, teori kontinjensi digunakan untuk mengetahui keefektifan terhadap kinerja manajerial. Faktor kontinjensi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu komitmen organisasi, spip, dan gaya kepemimpinan. Faktor-faktor tersebut akan bertindak sebagai variabel penghubung dalam hubungannya dengan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

### **2.1.2 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi menurut Robbins (2008) adalah suatu tingkat keyakinan sejauh mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu yang tujuannya berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Apabila setiap individu memiliki komitmen yang kuat dalam memberikan kinerja terbaiknya dalam pelayanan bagi masyarakat, maka kinerja sektor publik akan meningkat dengan sendirinya. Sebaliknya jika pegawai tidak memiliki komitmen yang kuat maka akan mudah terpengaruh melakukan tindakan kecurangan untuk mencapai tujuan individu mereka.

Menurut Meyer dan Allens dalam (Sopiah, 2008) terdapat tiga komponen model dari komitmen organisasi.

- 1) *Affective commitment*, difokuskan pada penggabungan emosional yang positif sebagai suatu bagian dimana karyawan secara psikologis terkait dengan organisasi berdasarkan seberapa nyaman perasaannya dalam organisasi tersebut.
- 2) *Continuance commitment*, didasarkan pada keterkaitan dalam hubungan dengan anggota-anggota dalam organisasi, sebagai bagian dimana karyawan secara psikologis terikat dengan organisasi berdasarkan biaya yang dikeluarkan (ekonomi, sosial, dan hubungan status) jika ia meninggalkan organisasi. Dengan kata lain,



komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan berdasarkan atas apa yang harus di pilih dan apa yang harus dikorbankan.

- 3) *Normative Commitment*, didasarkan dengan adanya keinginan karyawan untuk tetap berada pada organisasi berdasarkan kewajiban atas tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini bisa berasal dari norma, budaya individual , etika kerja yang menyebabkan mereka wajib untuk tetap bertahan dalam organisasi.

### **2.1.3 Sistem Pengendalian Intern**

#### **1. Pengendalian intern didefinisikan oleh AICPA sebagai berikut**

Pengendalian intern itu merupakan struktur organisasi dan semua cara-cara serta ketentuan-ketentuan yang dikoordinasikan dalam suatu organisasi dengan tujuan untuk menjaga keamanan harta milik organisasi, memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi, menunjukkan efisiensi di dalam organisasi, dan membantu mendorong dilaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan lebih dahulu oleh organisasi.

#### **2. Menurut Mulyadi (2008)**

Pengendalian Intern yakni meliputi struktur organisasi, metode & ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian maupun keandalan data akuntansi, serta mendorong efisiensi dan kepatuhan terhadap kebijakan manajemen yang berlaku.

Berdasarkan pengertian-pengertian pengendalian internal yang telah diuraikan diatas, maka dapat kita pahami bahwa pengendalian internal merupakan suatu proses yang sedang dilaksanakan dan kebijakan yang telah ditetapkan untuk memberikan kepercayaan guna mencapai tujuan-tujuan yang saling berkaitan. Dengan diterapkan pengendalian intern dalam setiap pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan, maka diharapkan tidak akan terjadi lagi kecurangan pada pemerintah.

Berdasarkan COSO pengendalian internal adalah proses karena hal tersebut menembus kegiatan operasional organisasi dan merupakan bagian integral dari kegiatan manajemen dasar.

Pengendalian internal memberikan jaminan yang wajar, bukan yang absolute, karena kemungkinan kesalahan manusia, kolusi, dan penolakan manajemen atas pengendalian, membuat proses ini menjadi tidak sempurna.

Lima komponen Model Pengendalian Internal COSO yang saling berhubungan :

#### 1. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian ini sangat penting karena akan menjadi olak ukur, proses dan struktur yang berisi dasar-dasar untuk terlaksananya pengendalian intern pada organisasi tersebut. Beberapa faktor dalam lingkungan pengendalian yaitu integritas dan nilai etik yang digunakan oleh organisasi, komitmen untuk melakukan tugas-tugas drngan baik, struktur organisasi serta pemberian wewenang dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan dengan baik, pemberian reward untuk mendorong serta mempertahankan akuntabilitas kinerja yang baik.

#### 2. Penilaian Resiko

Penilaian risiko melibatkan proses-proses dinamis dan berulang untuk mengidentifikasi , menganalisis dan mengelola risiko yang dihadapinya. Risiko dapat timbul atau berubah yang disebabkan oleh bebrapa keadaan sehingga risiko yang dihadapi organisasi akan bersifat internal maupun eksternal. Penilaian risiko menjadi dasar bagaimana risiko pada organisasi itu akan diselesaikan. Organisasi juga harus menempatkan tujuan yang terintegrasi dengan penjualan, produksi, pemasaran, keuangan, dan kegiatan lainnya agar organisasi dapat beroperasi sesuai apa yang sudah direncanakan.

### 3. Kegiatan Pengendalian

Kebijakan dan prosedur pengendalian yang harus dibuat dan diimplementasikan untuk membantu memastikan bahwa arahan dan tindakan yang diperlukan untuk mengatasi risiko dalam pencapaian tujuan organisasi telah dilaksanakan dengan efektif.

### 4. Informasi dan Komunikasi

Disekitar aktivitas pengendalian terdapat sistem informasi dan komunikasi. Organisasi memerlukan informasi untuk dapat melaksanakan, mengelola dan mengendalikan fungsi pengendalian internal demi mendukung pencapaian tujuan organisasi. Organisasi memerlukan komunikasi untuk memperoleh, membagikan dan menyediakan informasi yang dibutuhkan dalam organisasi.

### 5. Pemantauan Pengendalian Intern

Seluruh aktivitas perlu diawasi, perubahan akan dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan pemantauan yang telah dilakukan. Pemantauan mencakup evaluasi berkelanjutan, evaluasi terpisah, ataupun kombinasi dari antara keduanya, melalui cara ini dimaksudkan untuk mengetahui dan memastikan bahwa tiap-tiap komponen pengendalian internal telah dilaksanakan dan berfungsi sebagaimana harusnya.

#### **2.1.4 Gaya Kepemimpinan**

Menurut Stogdill dalam Stonner, (2003) Kepemimpinan merupakan suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi suatu aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan anggota dalam kelompok atau organisasi. Teori model kontingensi keefektifan kepemimpinan dari Fielder (1967) dikembangkan menjadi leader match concept oleh Fielder dan Chemers (1984). Teori leadership match ditentukan oleh dua factor, yaitu karakteristik pemimpin dan berbagai variasi kondisi dan situasi. Menurut Fielder dan Chemers gaya kepemimpinan adalah derajat hubungan antara

seseorang dan teman sekerjanya, dengan siapa ia paling tidak ingin bekerja atau least preferred coworker (LPC) yang diukur dengan instrument tes yang disebut least preferred coworker scale (LPCS) atau skala teman sekerja paling kurang disukai. Situasi kepemimpinan, ada tiga komponen yang menentukan control dan pengaruh dalam situasi, (1) hubungan pemimpin dan pengikut, (2) struktur tugas, dan (3) kekuasaan posisional.

Syafiie (2012:1) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan kepribadian seseorang dalam mempengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama, sehingga dengan demikian yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok. Seorang pimpinan harus mampu menciptakan suasana yang kondusif, memberikan cukup perhatian, memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja, menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh pegawai (Rumondor, 2013).

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan faktor terpenting dalam menentukan berhasil atau tidaknya aktivitas maupun tujuan-tujuan organisasi, kepemimpinan juga menyangkut proses sosial, serta memberi pengaruh yang sengaja dijalankan untuk memberikan arahan yang berdampak untuk orang lain yang ada didalam organisasi.

### **2.1.5 Kinerja Manajerial Organisasi Perangkat Daerah**

Kinerja adalah tingkatan atau hasil dari keberhasilan seseorang dalam melaksanakan dan mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Indra (2006) kinerja adalah gambaran pencapaian atau hasil pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijaksanaan dalam mewujudkan tujuan, misi dan visi organisasi. Menurut Wailan (2019) kinerja adalah hasil kerja seseorang selama satu periode penuh dalam melaksanakan tanggung jawab dalam berbagai kemungkinan. Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan, standar atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Lubis, Hermanto, Emron, 2019). Menurut PP Nomor 58

Tahun 2005 Kinerja adalah keluaran / hasil dari kegiatan / program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur.

Kinerja manajerial adalah kesanggupan manajer atau pemimpin organisasi dalam menjalankan kegiatan-kegiatan manajerial antara perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisor, pengaturan staff, negoisasi dan representasi (Mahoney at al, 1963 dalam Natalia, 2010).

Ada delapan dimensi dari kinerja manajerial yaitu:

1. **Perencanaan.** Kesanggupan untuk menentukan kebijakan, tindakan tujuan, penganggaran, serta pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran perencanaan dan pentrograman untuk selanjutnya dilaksanakan. Perencanaan bertujuan untuk memberikan tata cara pelaksanaan program kerja sehingga dapat terlaksana sesuai tujuan yang telah ditetapkan.
2. **Investigasi.** Kesanggupan untuk mencari data dan menyiapkan informasi untuk pencatatan, pembuatan laporan, serta menganalisis pekerjaan.
3. **Pengkoordinasian.** Kesanggupan bertukaran informasi dengan bagian lain, untuk mengaitkan dan menyesuaikan, memberitahu bagian lain, dan hubungannya dengan manajer lain.
4. **Evaluasi.** Kesanggupan untuk mengukur keputusan yang dalam menilai suatu kinerja atau tujuan yang telah dicapai dalam organisasi.
5. **Pengawasan.** Kesanggupan untuk membimbing serta menjelaskan aturan yang berlaku dalam organisasi.
6. **Pemilihan Staff.** Kesanggupan untuk merekrut dan mempertahankan karyawan yang telah ada atau yang akan digunakan.

7. **Negoisasi.** Kesanggupan untuk melakukan suatu tawar-menawar dalam mendapatkan tujuannya.
8. **Representasi.** Perwakilan Kemampuan dalam menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan masyarakat dan mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Menurut Kornelius Harefa (2008 :17) kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan. Kinerja manajerial itu sendiri berhubungan dengan seberapa besar kemampuan setiap level manajemen dalam meningkatkan kinerja yang baik dari segi kinerja kualitas SDM maupun keuangan.

## **2.2 PENELITIAN TERDAHULU**

Penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel-variabel yang dibahas dalam penelitian kali ini antara lain:

Penelitian oleh Gusti Yolanda Putri pada tahun 2013 dengan judul penelitian ini Pengaruh Komitmen Organisasi dan Sistem Pengendalian *Intern* Pemerintah Terhadap Kinerja Manajerial SKPD (studi Empiris SKPD Kota Padang). Jenis penelitian ini digolongkan pada penelitian yang bersifat kausatif. Populasi dalam penelitian ini adalah SKPD Kota Padang. Pemilihan sampel dengan metode Total Sampling, dengan jumlah responden 90. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer. Teknik pengumpulan data dengan teknik survei dengan menyebarkan kuesioner kepada masing-masing Pimpinan SKPD dan kepala bagian keuangan pada setiap SKPD. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda dengan bantuan *Statistical Package for Social Science* (SPSS). Hasil penelitian membuktikan bahwa 1) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD (H1 Diterima), 2) Sistem

Pengendalian Intern Pemerintah berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD (H2 diterima).

Penelitian oleh Ditha pada tahun 2015 dilakukan dengan objek penelitian pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Pati. Penelitian ini berjudul “Pengaruh Kejelasan Tujuan, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Keuangan Pemerintah dan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kinerja Perangkat Daerah”. Pemilihan sampel dilakukan secara purposive sampling sedangkan untuk menguji hipotesis digunakan analisis regresi berganda dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kejelasan tujuan, gaya kepemimpinan dan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja instansi pemerintah, sedangkan kinerja keuangan tidak berpengaruh positif signifikan secara parsial terhadap kinerja instansi pemerintah.

Penelitian oleh Lukman Hakim pada tahun 2016 menguji tentang Pengaruh Komitmen Organisasi, Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kinerja Perangkat Daerah, survey pada SKPD Sumbawa dan Sumbawa Barat. Pemilihan sampel dengan teknik *non probability sampling*, dengan jumlah responden sebanyak 1.484 orang terdiri dari 924 orang pada SKPD di Pemkab Sumbawa dan 560 orang pada Pemkab Sumbawa Barat. Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan SPIP berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial namun variabel Gaya Kepemimpinan Tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Penelitian oleh Alan pada tahun 2016 menguji tentang Pengaruh Komitmen Organisasi, Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kinerja Perangkat Daerah, studi empiris di Kabupaten Kudus. Pemilihan sampel dengan metode Total Sampling, dengan jumlah responden sebanyak 42. Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa komitmen organisasi, SPIP dan partisipasi anggaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah.

Penelitian oleh Endar pada tahun 2016 dilakukan dengan objek penelitian pada Dinas Koperasi Kabupaten Lombok Timur Penelitian ini berjudul “Pengaruh Variabel Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Penerapan *Good Corporate Governance*, dan Sistem Pengendalian Intern terhadap Kinerja Manajerial Koperasi Lombok Timur”. Pemilihan sampel dilakukan secara purposive sampling sedangkan untuk menguji hipotesis digunakan analisis regresi berganda dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial koperasi Lombok Timur, komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial koperasi Lombok Timur, penerapan *good corporate governance* berpengaruh terhadap kinerja manajerial koperasi Lombok Timur, sedangkan sistem pengendalian intern tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial koperasi Lombok Timur.



| N<br>O | NAMA<br>PENELITIAN<br>(TAHUN) | JUDUL PENELITIAN  | VARIABEL              |   | METODE<br>ANALISI<br>S | TEKNIK<br>PENGUM<br>PULAN<br>DATA | HASIL PENELITIAN   |
|--------|-------------------------------|---|-----------------------|---|------------------------|-----------------------------------|--|
|        |                               |   | Dependen              | Independen  |                        |                                   |  |
| 1      | Gusti Yolanda<br>Putri (2013) | Pengaruh Komitmen<br>Organisasi dan Sistem<br>Pengendalian <i>Intern</i><br>Pemerintah Terhadap<br>Kinerja Manajerial<br>SKPD | Kinerja<br>Manajerial | 1. Komitmen<br>Organisasi dan<br><br>2. Sistem<br>Pengendalian<br><i>Intern</i> | Regresi<br>Berganda    |                                   | Hasil penelitian adalah bahwa<br><br>1. Komitmen organisasi berpengaruh<br>signifikan positif terhadap kinerja<br>manajerial SKPD (H1 Diterima),<br><br>2. Sistem Pengendalian Intern<br>Pemerintah berpengaruh signifikan<br>positif terhadap kinerja manajerial<br>SKPD (H2 Diterima). |

|   |              |  |                    |   |                  |  |   |
|---|--------------|--|--------------------|---|------------------|--|---|
| 2 | Endah (2014) | Tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Guru   | Kinerja Guru       | 1. Gaya Kepemimpinan<br><br>2. Kepuasan Kerja<br><br>3. Komitmen Organisasi   | Regresi Berganda |  | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa</p> <p>Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja</p> <p>Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja</p> <p>Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja</p> |
| 3 | Ditha (2015) | Kejelasan Tujuan, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Keuangan Pemerintah dan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kinerja Perangkat Daerah | Kinerja Manajerial | 1. Kejelasan Tujuan<br>2. Gaya Kepemimpinan<br>3. Kinerja Keuangan Pemerintah | Regresi Berganda |  | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa</p> <p>1. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kejelasan tujuan, gaya kepemimpinan dan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja instansi pemerintah,</p>                     |

|   |               |   |                    |   |                  |  |  |
|---|---------------|---|--------------------|---|------------------|--|--|
|   |               |   |                    | 4. Partisipasi Penyusunan Anggaran  |                  |  | <p>2. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kinerja manajerial SKPD.</p> <p>3. Keuangan tidak berpengaruh positif signifikan secara parsial terhadap kinerja instansi pemerintah.</p>                              |
| 4 | Lukman (2016) | Tentang Pengaruh Komitmen Organisasi, Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah | Kinerja Manajerial | <p>1. Komitmen organisasi dan</p> <p>2. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah</p> <p>3. Gaya Kepemimpinan</p> | Regresi Berganda |  | <p>Hasil penelitian membuktikan bahwa</p> <p>1. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD,</p> <p>2. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) tidak berpengaruh terhadap kinerja Manajerial SKPD</p> |

|  |             |  |                    |   |                  |  |   |
|--|-------------|--|--------------------|---|------------------|--|---|
|  |             |  |                    |   |                  |  | 3. Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD   |
|  | Alan (2016) | Tentang Pengaruh Komitmen Organisasi, Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah | Kinerja Manajerial | 1. Komitmen Organisasi<br>2. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah<br>3. Partisipasi Anggaran | Regresi Berganda |  | Hasil penelitian membuktikan bahwa<br>1. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD,<br>2. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Manajerial SKPD<br>3. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD. |

|   |              |   |                    |   |                  |  |   |
|---|--------------|---|--------------------|---|------------------|--|---|
| 5 | Endar (2016) | Pengaruh Variabel Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> , dan Sistem Pengendalian Intern terhadap Kinerja Manajerial Koperasi Lombok Timur | Kinerja Manajerial | Variabel Budaya Organisasi<br><br>Komitmen Organisasi<br><br>Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> | Regresi Berganda |  | Hasil penelitian menunjukkan bahwa<br><br>1. Budaya organisasi, komitmen organisasi, penerapan <i>good corporate governance</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial,<br><br>2. Sistem pengendalian intern tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. |
|---|--------------|---|--------------------|---|------------------|--|---|

## **2.3 PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **2.3.1 Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja Manajerial Organisasi Perangkat Daerah.**

Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai keinginan ataupun dorongan dari dalam diri seseorang untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Apabila setiap pegawai dalam organisasi memiliki komitmen yang tinggi untuk memberikan performa dan pelayanan terbaiknya bagi negara maupun bagi masyarakat, maka tentunya akan meningkatkan kinerja manajerial organisasi tersebut. Namun sebaliknya dengan rendahnya tingkat komitmen pegawai maka akan rendah pula tercapainya tujuan organisasi. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, setiap pegawai diharuskan memiliki pertanyaan kepada dirinya sendiri seperti “apa yang bisa saya berikan kepada negara dan masyarakatku?”. Hal itu akan jauh berbeda dengan jika dalam pikiran kita timbul pertanyaan: “apa yang harus aku lakukan untuk pimpinanku?” (Mahmudi, 2007).

Pada konteks pemerintah daerah, bagi aparat atau pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, akan menggunakan informasi yang mereka miliki untuk membuat atau menyusun suatu anggaran jauh lebih tepat mengenai apa yang akan dilakukan kedepannya menggunakan anggaran yang ada tetapi dengan hasil yang dibutuhkan masyarakat namun akan berbanding terbalik dengan pegawai memiliki komitmen organisasi yang rendah. Dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi berimplikasi terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari. Selain itu, komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan (Nouri dan Parker, 1996).

Komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih dan kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong

kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempat bekerja dan dapat menghasilkan kinerja yang baik pada organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja manajerial organisasi perangkat daerah, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

**H1: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial organisasi perangkat daerah.**

### **2.3.2 Hubungan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Kinerja Manajerial Organisasi Perangkat Daerah.**

Dalam PP No 60 tahun 2008, kegiatan pengendalian membantu memastikan bahwa arah pimpinan Instansi Pemerintah dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Kegiatan pengendalian harus efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi serta sesuai dengan ukuran, kompleksitas dan sifat dari tugas dan fungsi suatu instansi pemerintah yang bersangkutan. Kegiatan pengendalian intern terdiri atas review atas kinerja instansi pemerintah yang bersangkutan. Untuk memperbaiki kinerja pememrintah perlu diciptakannya system pengendalian intern pemerintah agar instansi pemerintah dapat mengetahui dana public yang digunakan oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah (Rosdiana : 2010).

Dengan adanya pengendalian intern maka seluruh proses kegiatan audit, review, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lain terhadap organisasi dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan tolak ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisiensi untuk kepentingan pimpinan dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik (Soeseno, dalam Ramandei 2009). Oleh karena itu diharapkan dengan sistem pengendalian intern yang efektif akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi perangkat daerah.

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji system pengendalian intern pemerintah terhadap kinerja manajerial organisasi perangkat daerah, maka hipotesis dalam penelitian ini:

**H2: Sistem pengendalian intern pemerintah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial organisasi perangkat daerah.**

### **2.3.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Manajerial Organisasi Perangkat Daerah.**

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi merupakan salah satu factor terpenting yang dapat menentukan berhasil tidaknya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Sebab kepemimpinan yang berhasil dapat dilihat dari berhasilnya seorang pemimpin dalam menggerakkan para bawahannya untuk menjalankan, melaksanakan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Menurut (House, 1998 dalam Bambang Guritno dan Waridin, 2005:67) Gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan. Perilaku seorang pemimpin memiliki dampak yang besar, terkait dengan sikap bawahan, perilaku bawahan yang akhirnya berdampak pada kinerja.

Dengan adanya pengarahan yang tepat dari pemimpin dapat menciptakan karyawan yang memiliki tingkat kedisiplinan dan kinerja yang tinggi, karena dalam menciptakan perubahan terhadap sebuah organisasi baik yang terencana maupun tidak terencana, salah satu aspek yang perlu di perhatikan adalah perubahan individu. Tanpa adanya kepemimpinan dan bimbingan, tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin akan menjadi tak sejalan. Keadaan ini menimbulkan keadaan dimana seseorang bekerja hanya untuk mencapai tujuan pribadinya sendiri, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya (Reksohadiprojo, 1987:282).

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja manajerial organisasi perangkat daerah, maka hipotesis dalam penelitian ini:

**H3: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial organisasi perangkat daerah.**

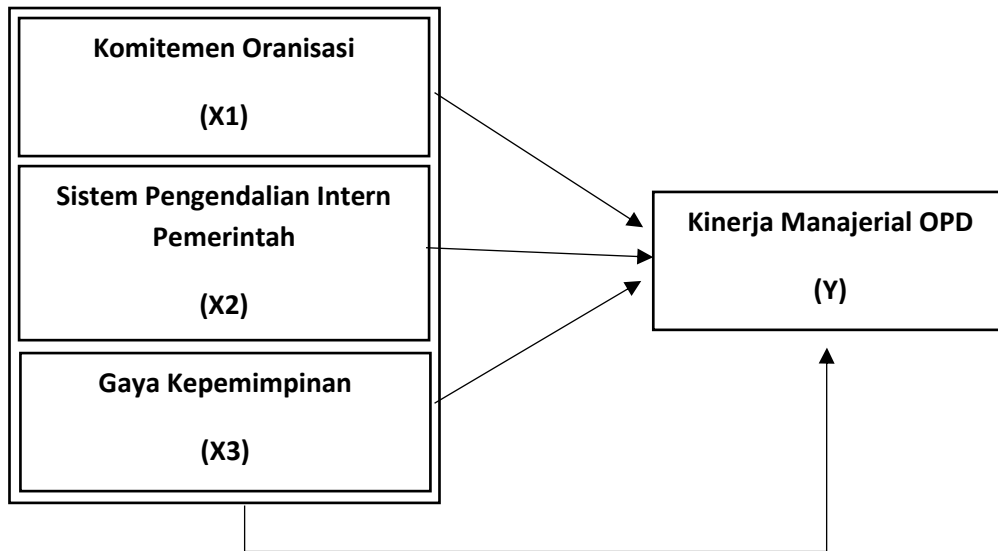


## 2.4 KERANGKA TEORETIS

Kerangka konseptual dimaksudkan sebagai konsep untuk menjelaskan mengungkapkan keterkaitan antara variable yang akan diteliti berdasarkan batasan dan rumusan masalah. Berdasarkan latar belakang dan kajian teori yang telah dikemukakan di atas dapat dijelaskan bahwa untuk meningkatkan kinerja manajerial OPD, penerapan komitmen organisasional haruslah baik, menerapkan Sistem Pengendalian Intern yang memadai di pemerintahan kab Magelang, dan menerapkan Gaya Kepemimpinan yang baik dan tepat untuk mencapai tujuan bersama.

Komitmen organisasi merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu. Apabila setiap pegawai memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaik bagi masyarakat, maka tentunya kinerja sektor publik akan meningkat. Sistem pengendalian *intern* yang baik dalam suatu organisasi akan mampu menciptakan keseluruhan proses kegiatan yang baik pula, sehingga nantinya akan memberikan suatu keyakinan bagi organisasi bahwa aktivitas yang dilaksanakan telah berjalan sesuai dengan tolak ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien, dan hal tersebut akan memberikan dampak positif bagi kinerja organisasi tersebut. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dan tepat disertai dengan keinginan karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan yang tinggi, karena gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**



Sumber: Gustika (2013)

Ket:

————→ = Pengaruh langsung

Y = Variabel dependen

X1, X2, X3 = Variabel independen

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Penelitian ini berisikan suatu model yang menguji “Pengaruh Komitmen Organisasi, Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial OPD Kabupaten Magelang” dapat disimpulkan bahwa:

1. Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda yang diperoleh variabel komitmen organisasi yakni nilai signifikansi 0,01 dan koefisien regresi sebesar 0,160. Hasil analisis regresi linier berganda hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil pada pengujian ini mengatakan bahwa H1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki oleh setiap aparatur maka semakin baik pula kinerja dan membantu unit kerja untuk mencapai kinerja manajerial yang diharapkan.
2. Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda yang diperoleh variabel sistem pengendalian intern pemerintah yakni nilai signifikansi 0,000 dan koefisien regresi sebesar 0,181. Hasil analisis regresi linier berganda hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel sistem pengendalian intern pemerintah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil pada pengujian ini mengatakan bahwa H2 diterima. Kinerja yang baik tidak terlepas dari pengendalian internal yang memadai. Dengan penerapan pengendalian intern yang baik dan memadai maka dapat meminimalisir terjadinya kecurangan. Sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial pada organisasi tersebut.
3. Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda yang diperoleh variabel gaya kepemimpinan yakni nilai signifikansi 0,000 dan koefisien regresi sebesar 0,639. Hasil analisis regresi linier berganda hipotesis ketiga menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja manajerial. Hasil pada pengujian ini mengatakan bahwa H3 diterima. Pemilihan gaya kepemimpinan yang benar diikuti sertakan juga dengan keinginan karyawan maka akan menghasilkan peningkatan kinerja yang tinggi pula.

## **5.2 Keterbatasan**

Sekalipun penelitian ini sudah dirancang dengan baik, namun hasil penelitian ini masih memiliki keterbatasan. Berikut beberapa keterbatasan dalam penelitian ini:

1. Penyebaran kuesioner pada beberapa OPD masih memiliki kendala dalam prosedur dan perizinan dikarenakan Covid-19 yang membuat peneliti tidak mendapatkan izin menyebarkan kuesioner keseluruh OPD.
2. Kelengkapan dalam mengisi identitas responden. Para responden yang berangkutan tidak mengisi seluruh identitas dalam menulis gambaran mengenai responden sehingga ada beberapa kuesioner yang tidak memenuhi syarat untuk di teliti.
3. Dalam penyebaran kuesioner peneliti tidak bertemu secara langsung dengan semua responden sehingga kurangnya komunikasi antar peneliti dan responden.

Dengan melihat kesimpulan yang telah diuraikan diatas, maka sesuai dengan tujuan penelitian ini menunjukkan kesamaan penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu. Hasil uji variabel komitmen organisasi konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Gusti Yolanda (2013), Endah (2014), Lukman (2016), Alan (2016), Endar (2016). Hasil uji variabel sistem pengendalian intern pemerintah konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Gusti Yolanda (2013), Lukman (2016), Alan (2016). Hasil uji variabel gaya kepemimpinan konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Endah (2014), Ditha (2015), Lukman (2016).

Dilihat dari kesimpulan diatas, maka hasil dari penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Endar (2016) mengenai variabel sistem pengendalian intern pemerintah serta tidak sejalan dengan penelitian Lukman (2016) mengenai variabel gaya kepemimpinan. Perbedaan hasil yang didapat dari penelitian ini diduga oleh adanya perbedaan objek yang digunakan serta perbedaan karakter pemimpin OPD menyebabkan hasil penelitian tidak dapat disamaratakan.

### **5.3 Saran**

Berdasarkan keterbatasan penelitian, maka saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya, dapat dilakukan dengan metode lain untuk mendapatkan data yang lengkap, misalnya dengan melakukan wawancara secara langsung dengan responden dalam pengisian kuesioner sehingga jawaban responden lebih mencereminkan jawaban sebenarnya dan mendapatkan informasi yang lebih jelas yang berkaitan dengan identitas para responden yang akan mengisi kuesioner.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afida Nur. 2013. Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah terhadap Kinerja Manajerial SKPD Kota Padang. Artikel Ilmiah. Universitas Negeri Padang
- Allen, Natalie and Meyer, John P. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology* (1990), 63, 1-18. Printed in Great Britain © 1990 The British Psychological Society
- Azlina Nur. 2014 Pengaruh Good Governance dan Pengendalian Intern terhadap Kinerja Pemerintah Kabupaten Pelalawan. *Jurnal Akuntansi Universitas Jember* vol.12 No 2
- Baihaqi. 2012. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Peran Manajerial Pengelolaan Keuangan terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah.
- Bastian, Indra. 2001. *Akuntansi Sektor Publik Indonesia*. BPFE. Yogyakarta
- Clara. 2018. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Sistem Pengendalian Internal, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Manajerial. Skripsi: Universitas Lampung
- Dewi, Sarita Permata. 2012. Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus Pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB. Group). *Jurnal Nominal*. Vol. I, No.I.
- Ditha. 2015. Kejelasan Tujuan, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Keuangan Pemerintah dan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah

Eka O. (2016). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Akuntabilitas Publik, Desentralisasi Dan Sistem Pengendalian Intern terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah. JOM Fekon Vol 3. No 1.

Ekha Yunora Sinaga dan Narumonrang. 2005. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial. Jurnal Akuntansi 40.

Endah. (2004). Tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Guru

Endar. 2016. Pengaruh Variabel Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Penerapan *Good Corporate Governance*, dan Sistem Pengendalian Intern terhadap Kinerja Manajerial Koperasi Lombok Timur

Ghozali, Imam. 2013. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS Edisi 7. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Jurnal fairness Vol.1 No 3. Universitas Bengkulu

Lukman, Asmony dan Biana (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi, Sistem Pengendalian Intern dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial SKPD Sumbawa dan Sumbawa Barat. Vol 4. No 2 (2016)

Luthans, Fred. 2006. Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Penerbit Andi

Mardiasmo. 2002. Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta: Andi Yogyakarta

Milani, K. 1975. The Relationship of participation in budget setting to industrial supervisor performance and attitude, a field study, accounting review, Vol.

Mowday. 1984. The Measurement of Organization Commitment Journal of Vocational Behavior, No.14 Hal 224-247

Mulyadi. (2001). Akuntansi Manajemen. Yogyakarta: Salemba Empat

Natalia. 2010. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Peran Manajer Pengelolaan Keuangan Daerah terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah. Skripsi: Universitas Diponegoro Semarang

Nouri, H. dan R. J. Parker. 1996. "The Effect of Organization Cmmitment and Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack". Behavior Research in Accounting 8. Hal 74-89

Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah

Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern

Peraturan Perundang-undangan No.13 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah

Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah

Ramandei, P. 2009. Pengaruh karakteristik Sasaran Anggaran Dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial Aparat Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Jayapura). Program Pasca Sarjana Magister Akuntansi, Universitas Diponegoro Semarang

Robbins, Stephen P, Judge, Timothy A. 2008. Perilaku Organisasi Edisi 12, Jakarta. Salemba Empat

Setyanto, A. 2008. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Profesionalisme, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan bagian Akuntansi (Survey pada Koperasi Simpan Pinjam Kota Madya Surakarta)." Universitas Muhammadiyah Surakarta

Sopiah. 2008. Perilaku Organisasional. Yogyakarta: PT Andi



- Sumarno. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. Simposium Nasional Akuntansi
- Supriyatno. 2010. Pengaruh Partisipasi Pejabat Struktural dalam Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Profesionalisme dan Struktur Organisasi Pada Kinerja Manajerial Pemerintah Kota Denpasar. Tesis Universitas Udayana
- Syarifah, Unti , Ali. 2013. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kualitas SDM, Reward dan Punishment terhadap Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Empiris pada Pemerintah Kabupaten Lombok Barat).” Jurnal Dinamika Akuntansi. Vol. 5, No.2, PP.157-171
- Tunti, M.E.D. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah. Simposium Nasional Akuntansi XVI, Kota Manado
- Warisno. 2009. Faktor-faktorf yang Mempengaruhi Kinerja SKPD di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jambi. Tesis. Universitas Sumatera Utara
- Yolanda, G. 2013. “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah terhadap Kinerja Manajerial SKPD (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang).” Universitas Negeri Padang. Artikel ilmiah. Universitas Negeri Padang
- Yukiana, Rissa dan Riharjo, Ikhsan Budi. 2016. Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Locus of Control, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial. Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi. Vol 5, No 10, Oktober 2016. ISSN: 2460-0585

# LAMPIRAN I

## Kuisioner Penelitian

### DAFTAR PERTANYAAN

Untuk mengisi daftar pertanyaan ini, Bapak/Ibu/Sdr/i Responden cukup memberikan tanda (X) pada pilihan jawaban yang tersedia yang menurut Bapak/Ibu/Sdr/i paling tepat atau paling sesuai dengan kondisi Bapak/Ibu/Sdr/I Responden. Setiap pertanyaan membutuhkan hanya satu jawaban.

Kriteria jawaban:

1. STS = Sangat Tidak Setuju
2. TS = Tidak Setuju
3. N = Netral
4. S = Setuju
5. SS = Sangat Setuju

### Identitas Reponden

Nama Responden : .....(\*Boleh tidak diisi)

Umur Responden : .....tahun

Jenis Kelamin : ( ) Laki-laki ( ) Perempuan

Pendidikan Terakhir : .....

Sub Bagian : .....

Jabatan : .....

Masa Kerja : .....tahun.....bulan

## DAFTAR PERTANYAAN

### 1. Kinerja Manajerial Organisasi Perangkat Daerah

Mohon Bapak/Ibu memberikan tanda check ( √ ) pada salah satu pilihan jawaban sesuai dengan pemahaman dari Bapak/Ibu.

| Pertanyaan |  |     |    |   |   |    |
|------------|--|-----|----|---|---|----|
| NO         | Keterangan   | STS | TS | N | S | SS |
| 1          | <b>Perencanaan:</b><br>Saya selalu menentukan tujuan, kebijakan, dan tindakan/pelaksanaan penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemrograman  |     |    |   |   |    |
| 2          | <b>Investigasi:</b><br>Saya selalu mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan                          |     |    |   |   |    |
| 3          | <b>Pengkoordinasian:</b><br>Saya selalu melakukan tukar menukar informasi dengan bagian organisasi lain, untuk mengaitkan dan menyesuaikan program   |     |    |   |   |    |
| 4          | <b>Evaluasi:</b><br>Saya selalu menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk/jasa |     |    |   |   |    |

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 5 | <b>Pengawasan:</b><br>Saya selalu mengarahkan, memimpin, melatih dan menjelaskan peraturan kerja kepada bawahan, memberikan tugas dan menangani keluhan                  |  |  |  |  |  |
| 6 | <b>Pemilihan staff:</b><br>Saya selalu mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai |  |  |  |  |  |
| 7 | <b>Negoisasi:</b><br>Saya berperan dalam melakukan kontrak untuk barang/jasa yang dibutuhkan pada unit/sub unit saya dengan pihak luar.                                  |  |  |  |  |  |

Mohon Bapak/Ibu memberikan nilai atas kinerja Bapak/Ibu akhir-akhir ini untuk setiap bidang

## 2. Komitmen Organisasi

Mohon Bapak/Ibu memberikan tanda check (  $\sqrt{\quad}$  ) pada salah satu pilihan jawaban sesuai dengan pemahaman dari Bapak/Ibu.

| Pertanyaan                    |   |     |    |   |   |    |
|-------------------------------|---|-----|----|---|---|----|
| NO                            | Keterangan  | STS | TS | N | S | SS |
| <i>Affective Commitment</i>   |   |     |    |   |   |    |
| 1                             | Saya merasa senang berada didalam organisasi ini.   |     |    |   |   |    |
| 2                             | Saya merasa menjadi bagian organisasi ini.  |     |    |   |   |    |
| 3                             | Saya merasakan permasalahan organisasi seakan menjadi permasalahan saya juga.             |     |    |   |   |    |
| 4                             | Saya merasa terikat secara emosional pada organisasi ini.                                 |     |    |   |   |    |
| <i>Continuance Commitment</i> |   |     |    |   |   |    |
| 5                             | Saya merasa berat untuk meninggalkan organisasi ini sekalipun saya menginginkannya.       |     |    |   |   |    |
| 6                             | Saat ini, tetap bersama organisasi merupakan kebutuhan yang sangat saya inginkan.         |     |    |   |   |    |
| 7                             | Saya khawatir jika keluar dari organisasi ini akan sulit mendapatkan pekerjaan lain.      |     |    |   |   |    |
| 8                             | Saya telah memberikan seluruh kemampuan saya dengan baik untuk berada di posisi sekarang. |     |    |   |   |    |
| <i>Normative Commitment</i>   |   |     |    |   |   |    |
| 9                             | Saya tetap percaya dan loyal kepada satu organisasi.                                      |     |    |   |   |    |
| 10                            | Salah satu alasan saya untuk tetap bekerja di organisasi ini adalah bahwa saya percaya    |     |    |   |   |    |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
|    | loyalitas merupakan hal yang penting oleh sebab itu saya merasa mempunyai kewajiban moral untuk bertahan.   |  |  |  |  |  |
| 11 | Jika saya ditawari untuk pekerjaan yang lebih baik di organisasi lain, saya tidak menjadikan alasan tersebut merupakan alasan yang tepat untuk meninggalkan organisasi ini. |  |  |  |  |  |
| 12 | Saya yakin terhadap organisasi ini.   |  |  |  |  |  |

### 3. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah

Mohon Bapak/Ibu memberikan tanda check (  $\sqrt{\phantom{x}}$  ) pada salah satu pilihan jawaban sesuai dengan pemahaman dari Bapak/Ibu.

| No                             | Keterangan  | STS | TS | N | S | SS |
|--------------------------------|---|-----|----|---|---|----|
| <b>Lingkungan Pengendalian</b> |   |     |    |   |   |    |
| 1                              | Aturan perilaku diterapkan kepada seluruh tingkatan pimpinan dan pegawai  |     |    |   |   |    |
| 2                              | Pimpinan OPD menganalisis tugas yang dilaksanakan dan memberikan pertimbangan dan pengawasan  |     |    |   |   |    |
| 3                              | Pelaksanaan kepemimpinan kondusif di lingkungan memiliki sikap positif dan responsive terhadap pelaksanaan pelaporan program dan kegiatan   |     |    |   |   |    |
| 4                              | Pimpinan secara berkala mengevaluasi struktur organisasi diperlukan sebagai respon atas lingkungan berubah-ubah sesuai kebutuhan organisasi |     |    |   |   |    |
| <b>Penilaian Resiko</b>        |   |     |    |   |   |    |
| 5                              | Resiko pelaksanaan program dan kegiatan diidentifikasi di tiap tingkatan  |     |    |   |   |    |
| 6                              | Resiko yang ditimbulkan atas program dan kegiatan memiliki pengaruh dan menuntut perhatian pimpinan   |     |    |   |   |    |
| 7                              | Pimpinan mengantisipasi timbulnya resiko akibat perubahan ekonomi, peraturan, kegiatan atau kondisi lainnya dapat mempengaruhi pencapaian   |     |    |   |   |    |



|                                       |  |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 8                                     | Pimpinan melakukan analisis resiko secara lengkap dan menyeluruh tentang dampak pelaksanaan program dan kegiatan                           |  |  |  |  |  |
| <b>Kegiatan Pengendalian</b>          |  |  |  |  |  |  |
| 9                                     | Pimpinan mengidentifikasi kegiatan pengendalian yang diperlukan untuk menangani resiko   |  |  |  |  |  |
| 10                                    | Pimpinan instansi terlibat dalam penyusunan rencana strategis dan rencana kerja tahunan  |  |  |  |  |  |
| 11                                    | Pencatatan dilaksanakan di seluruh siklus transaksi mencakup otorisasi, pelaksanaan, pemrosesan, dan klarifikasi dalam pencatatan ikhtisar |  |  |  |  |  |
| 12                                    | Kegiatan pengendalian secara berkala di evaluasi untuk memastikan kegiatan tersebut sesuai dan berfungsi sebagaimana mestinya              |  |  |  |  |  |
| <b>Informasi dan Komunikasi</b>       |  |  |  |  |  |  |
| 13                                    | Informasi disediakan tepat waktu, memungkinkan untuk dilakukan tindakan korektif secara tepat  |  |  |  |  |  |
| 14                                    | Tugas dibebankan pada pegawai dikomunikasikan dengan jelas dan dimengerti pengendalian internalnya   |  |  |  |  |  |
| 15                                    | Pegawai memiliki saluran komunikasi informasi ke atas selain melalui atasan langsung   |  |  |  |  |  |
| 16                                    | Sikap perilaku yang bias atau tidak, dikomunikasikan secara jelas kepada pegawai   |  |  |  |  |  |
| <b>Pemantauan Pengendalian Intern</b> |  |  |  |  |  |  |
| 17                                    | Pemantauan oleh OPD mencakup identifikasi kegiatan dan system pendukung pencapaian misi  |  |  |  |  |  |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 18 | Pimpinan menindaklanjuti rekomendasi temuan dari aparat pengawas intern                          |  |  |  |  |  |
| 19 | Pimpinan mereview dan mengevaluasi temuan yang menunjukkan adanya kelemahan dan perlu perbaikan  |  |  |  |  |  |
| 20 | Pimpinan menetapkan tindakan yang memadai untuk menindak lanjuti rekomendasi temuan dengan tepat |  |  |  |  |  |

#### 4. Gaya Kepemimpinan

Mohon Bapak/Ibu memberikan tanda check (  $\sqrt{\quad}$  ) pada salah satu pilihan jawaban sesuai dengan pemahaman dari Bapak/Ibu.

| NO                           | Keterangan  | STS | TS | N | S | SS |
|------------------------------|---|-----|----|---|---|----|
| <b>pemimpinan Direktif</b>   |   |     |    |   |   |    |
| 1                            | pemimpin ditempat saya bekerja menumbuhkan kesadaran tentang pentingnya patuh terhadap peraturan yang berlaku.                          |     |    |   |   |    |
| 2                            | Semua keputusan ada ditangan pemimpin   |     |    |   |   |    |
| <b>Kepemimpinan Suportif</b> |   |     |    |   |   |    |
| 1                            | Pemimpin ditempat saya bekerja selalu memberikan solusi jika bawahannya bertanya tentang masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan. |     |    |   |   |    |
| 2                            | Pemimpin ditempat saya bekerja mempunyai kemampuan dalam pengawasan yang baik terhadap bawahannya.                                      |     |    |   |   |    |

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
|   |  |  |  |  |  |  |
|   | <b>pemimpinan Partisipatif</b>   |  |  |  |  |  |
| 1 | Pemimpin ditempat saya bekerja mengkoordinasikan kegiatan bekerja serta pembuatan jadwal tugas pekerjaan untuk satu tahun.           |  |  |  |  |  |
| 2 | Pemimpin ditempat saya bekerja menerima dan memperhatikan masukan dan informasi dari bawahan dalam penyusunan tugas kerja.           |  |  |  |  |  |
|   | <b>Kepemimpinan Berorientasi Pada Prestasi</b>   |  |  |  |  |  |
| 1 | Pemimpin ditempat saya bekerja menghargai dan memuji bawahan yang mempunyai kinerja yang bagus.                                      |  |  |  |  |  |
| 2 | Pemimpin ditempat saya bekerja selalu berusaha mendorong bawahannya untuk meningkatkan kemampuan dan menyelesaikan tugas tepat waktu |  |  |  |  |  |

Saya mengucapkan terimakasih atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini. Jika ada komentar dan usulan dari Bapak/Ibu, bisa diisikan pada kolom berikut ini atau melalui email : [putririnding21@gmail.com](mailto:putririnding21@gmail.com)

# LAMPIRAN II



PEMERINTAH KABUPATEN MAGELANG  
**DINAS PENANAMAN MODAL  
DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU**

Jl. Soekarno Hatta No. 20 Telp. ( 0293 ) 788249 Faks 789549

Kota Mungkid 56511

Website : <http://dpmpstsp.magelangkab.go.id>

Kota Mungkid, 18 Juni 2020

Nomor : 070/157/16/2020

Sifat : Biasa

Perihal : Izin Penelitian

Kepada :

**Yth. PUTRI AMBASUGI RINDING**  
KPR BPD Alam Indah Kotaraja RT. 02 RW. 02 Kel. Wahno Kec. Abepura  
Kota Jayapura Provinsi Papua  
di

**JAYAPURA**

Dasar : Surat Kepala Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Magelang Nomor : 070/300/47/2020  
Tanggal 18 Juni 2020, Perihal Rekomendasi.

Dengan ini kami tidak keberatan dan menyetujui atas pelaksanaan Kegiatan Riset/ Penelitian/ PKL di Kabupaten Magelang yang dilaksanakan oleh saudara :

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| Nama                               | : <b>PUTRI AMBASUGI RINDING</b>   |
| Pekerjaan                          | : Mahasiswi, Universitas Atma Jaya Yogyakarta   |
| Alamat                             | : KPR BPD Alam Indah Kotaraja RT. 02 RW. 02 Kel. Wahno Kec. Abepura Kota Jayapura Provinsi Papua  |
| Nomor HP                           | : 081233808395  |
| Penanggung Jawab                   | : <b>Drs. Agus Budi R, M.Si, Akt, CA</b>  |
| Lokasi                             | : SKPD se-Kabupaten Magelang  |
| Waktu                              | : 18 Juni 2020 s/d 18 September 2020  |
| Peserta                            | : -   |
| Mengadakan Penelitian dengan Judul | : <b>PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, SISTEM PENGENDALIAN INTERN (SPIP), DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL SKPD (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Magelang).</b> |

Sebelum Melaksanakan Kegiatan Penelitian/PKL agar Saudara Mengikuti Ketentuan - ketentuan sebagai berikut :

1. Melaporkan kepada Pejabat Pemerintahan setempat untuk mendapat petunjuk seperlunya.
2. Wajib menjaga tata tertib dan mentaati ketentuan - ketentuan yang berlaku
3. Setelah pelaksanaan kegiatan selesai agar menyampaikan laporan hasilnya kepada Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu, Kepala Bappeda dan Litbangda dan Kepala Kantor Kesbangpol Kabupaten Magelang.
4. Surat Izin dapat dicabut dan dinyatakan tidak berlaku, apabila pemegang surat ini tidak mentaati / mengindahkan peraturan yang berlaku.

Demikian untuk menjadikan periksa dan guna seperlunya



a.n KEPALA DINAS PENANAMAN MODAL  
DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU  
KABUPATEN MAGELANG  
Sekretaris



**TRI PURWANTI, S.Sos.**

Pembina Tingkat I  
NIP. 196308111986072001

Tembusan :

1. Bupati Magelang
2. Kepala Badan/ Dinas Kantor/Instansi terkait



PEMERINTAH KABUPATEN MAGELANG  
**KANTOR KESATUAN BANGSA DAN POLITIK**

Jl. Soekarno-Hatta No. 007, ( 0293 ) 788616

KOTA MUNGKID 56511

kesbangpol\_mgl@yahoo.co.id

Nomor : 070 / 300 / 47 / 2020

Kota Mungkid, 18 Juni 2020

Lampiran : 1 (satu) buku

Perihal : Rekomendasi

Kepada :  
Yth. Kepala Dinas Penanaman Modal  
dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu  
Kabupaten Magelang.  
Di -

KOTA MUNGKID

1. Dasar : Surat dari Universitas Atma Jaya Yogyakarta Fakultas Bisnis  
dan Ekonomika,  
Nomor : 1348/ R/ I  
Tanggal : 17 Juni 2020  
Tentang : Pencarian Data dan Penyebaran Kuesioner untuk penulisan  
skripsi

2. Dengan hormat diberitahukan bahwa kami tidak keberatan atas pelaksanaan  
Penelitian / Riset / Survey / PKL di Kabupaten Magelang yang dilakukan oleh :

- a. Nama : PUTRI AMBASUGI RINDING  
b. Pekerjaan : Mahasiswa  
c. Alamat : KPRI BPD ALAM INDAH KOTARAJA, Rt. 002,  
Rw. 002, WAHNO, ABEPURA KOTA  
JAYAPURA  
d. Penanggung Jawab : Drs. Agus Budi R, M. Si, Akt, CA  
e. Lokasi : OPD Pemerintah Kabupaten Magelang  
f. Waktu : 18 Juni 2020 s/d 18 September 2020  
g. Lembaga : Universitas Atma Jaya Yogyakarta,  
h. Tujuan : Mengadakan penelitian/ Permintaan data

*" PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, SISTEM PENGENDALIAN INTERN  
PEMERINTAH (SPIP) DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL OPD (Studi Empiris pada Organisasi Perangkat Daerah  
kabupaten Magelan) "*

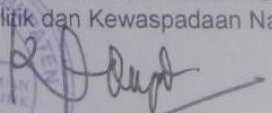
3. Sebelum melakukan kegiatan, terlebih dahulu melaporkan kepada Pejabat  
Pemerintah setempat untuk mendapat petunjuk seperlunya.  
4. Pelaksanaan Survey/Riset tidak disalah gunakan untuk tujuan tertentu yang  
dapat mengganggu kestabilan pemerintahan, dan tidak membahas masalah  
politik dan/atau agama yang dapat menimbulkan terganggunya stabilitas  
keamanan dan ketertiban.  
5. Setelah pelaksanaan selesai agar menyerahkan hasilnya kepada Kantor  
Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Magelang.  
6. Rekomendasi ini dapat dicabut dan dinyatakan tidak berlaku apabila pemegang  
surat ini tidak mentaati / mengindahkan peraturan yang berlaku.

Demikian untuk menjadikan periksa dan guna seperlunya.

An. KEPALA KANTOR KESBANGPOL  
KABUPATEN MAGELANG  
Kasi Politik dan Kewaspadaan Nasional

Tembusan,

1. Bp. Bupati Magelang ( sebagai laporan ).  
2. Kepala Badan / Dinas / Kantor / Instansi  
Ybs. (Tanpa Lampiran)

  
RATNA ADIYATINIGRUM, SH MM.

Pembina

NIP. 19720703 199703 2006

# LAMPIRAN III

## A. UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS DATA PENELITIAN

### 1. Kinerja Manajerial

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 65 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 65 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .908             | .943   | 7          |

**Scale Statistics**

| Mean  | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 28.97 | 13.874   | 3.725          | 7          |



## 2. Komitmen Organisasi

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 65 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 65 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

|                  |  |            |
|------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| .875             | .905   | 12         |

**Item Statistics**

|       | Mean | Std. Deviation | N  |
|-------|------|----------------|----|
| X1.1  | 4.60 | .494           | 65 |
| X1.2  | 4.60 | .494           | 65 |
| X1.3  | 4.58 | .497           | 65 |
| X1.4  | 4.63 | .575           | 65 |
| X1.5  | 3.68 | .937           | 65 |
| X1.6  | 4.28 | .696           | 65 |
| X1.7  | 3.51 | 1.161          | 65 |
| X1.8  | 4.15 | .988           | 65 |
| X1.9  | 4.40 | .494           | 65 |
| X1.10 | 4.43 | .499           | 65 |
| X1.11 | 4.31 | .705           | 65 |
| X1.12 | 4.51 | .504           | 65 |

Inter-Item Correlation Matrix

|       | X1.1  | X1.2  | X1.3  | X1.4  | X1.5  | X1.6  | X1.7  | X1.8  | X1.9  | X1.10 | X1.11 | X1.12 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| X1.1  | 1.000 | .744  | .650  | .683  | .054  | .464  | .169  | .577  | .538  | .520  | .583  | .515  |
| X1.2  | .744  | 1.000 | .650  | .683  | .054  | .555  | .196  | .673  | .667  | .583  | .673  | .515  |
| X1.3  | .650  | .650  | 1.000 | .604  | -.024 | .428  | -.008 | .451  | .433  | .418  | .460  | .356  |
| X1.4  | .683  | .683  | .604  | 1.000 | .036  | .416  | .098  | .459  | .474  | .509  | .477  | .280  |
| X1.5  | .054  | .054  | -.024 | .036  | 1.000 | .451  | .713  | .156  | -.054 | -.099 | .082  | -.011 |
| X1.6  | .464  | .555  | .428  | .416  | .451  | 1.000 | .519  | .551  | .218  | .146  | .428  | .306  |
| X1.7  | .169  | .196  | -.008 | .098  | .713  | .519  | 1.000 | .489  | .240  | .183  | .379  | .274  |
| X1.8  | .577  | .673  | .451  | .459  | .156  | .551  | .489  | 1.000 | .705  | .688  | .895  | .688  |
| X1.9  | .538  | .667  | .433  | .474  | -.054 | .218  | .240  | .705  | 1.000 | .875  | .808  | .741  |
| X1.10 | .520  | .583  | .418  | .509  | -.099 | .146  | .183  | .688  | .875  | 1.000 | .816  | .670  |
| X1.11 | .583  | .673  | .460  | .477  | .082  | .428  | .379  | .895  | .808  | .816  | 1.000 | .697  |
| X1.12 | .515  | .515  | .356  | .280  | -.011 | .306  | .274  | .688  | .741  | .670  | .697  | 1.000 |

**Item-Total Statistics**

|       | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance<br>if Item Deleted | Corrected Item-<br>Total<br>Correlation | Squared<br>Multiple<br>Correlation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
|-------|-------------------------------|-----------------------------------|---|------------------------------------|--|
| X1.1  | 47.08                         | 26.697                            | .662                                    | .674                               | .863                                   |
| X1.2  | 47.08                         | 26.353                            | .734                                    | .768                               | .860                                   |
| X1.3  | 47.09                         | 27.460                            | .501                                    | .551                               | .870                                   |
| X1.4  | 47.05                         | 26.732                            | .547                                    | .627                               | .867                                   |
| X1.5  | 48.00                         | 26.937                            | .257                                    | .610                               | .891                                   |
| X1.6  | 47.40                         | 25.431                            | .627                                    | .655                               | .862                                   |
| X1.7  | 48.17                         | 23.487                            | .487                                    | .714                               | .882                                   |
| X1.8  | 47.52                         | 21.691                            | .831                                    | .863                               | .845                                   |
| X1.9  | 47.28                         | 26.578                            | .686                                    | .849                               | .862                                   |
| X1.10 | 47.25                         | 26.782                            | .636                                    | .841                               | .864                                   |
| X1.11 | 47.37                         | 24.205                            | .809                                    | .885                               | .850                                   |
| X1.12 | 47.17                         | 26.799                            | .626                                    | .662                               | .864                                   |

**Scale Statistics**

| Mean  | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 51.68 | 30.316   | 5.506          | 12         |

### 3. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 65 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 65 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

|                  |  |            |
|------------------|--|------------|
|                  |  |            |
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| .964             | .968   | 20         |

### Item Statistics

|       | Mean | Std. Deviation | N  |
|-------|------|----------------|----|
| X2.1  | 4.25 | .613           | 65 |
| X2.2  | 4.37 | .486           | 65 |
| X2.3  | 4.29 | .458           | 65 |
| X2.4  | 4.35 | .482           | 65 |
| X2.5  | 4.20 | .403           | 65 |
| X2.6  | 4.38 | .490           | 65 |
| X2.7  | 4.22 | .414           | 65 |
| X2.8  | 4.22 | .414           | 65 |
| X2.9  | 4.20 | .403           | 65 |
| X2.10 | 4.23 | .425           | 65 |
| X2.11 | 4.40 | .494           | 65 |
| X2.12 | 4.25 | .434           | 65 |
| X2.13 | 4.20 | .403           | 65 |
| X2.14 | 4.18 | .429           | 65 |
| X2.15 | 4.34 | .477           | 65 |
| X2.16 | 4.38 | .490           | 65 |
| X2.17 | 4.40 | .494           | 65 |
| X2.18 | 4.35 | .482           | 65 |
| X2.19 | 4.20 | .403           | 65 |
| X2.20 | 4.40 | .494           | 65 |

Inter-Item Correlation Matrix

|       | X2.1  | X2.2  | X2.3  | X2.4  | X2.5  | X2.6  | X2.7  | X2.8  | X2.9  | X2.10 | X2.11 | X2.12 | X2.13 | X2.14 | X2.15 | X2.16 | X2.17 | X2.18 | X2.19 | X2.20 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| X2.1  | 1.000 | .529  | .296  | .441  | .556  | .252  | .526  | .526  | .556  | .499  | .444  | .356  | .556  | .478  | .512  | .408  | .444  | .388  | .556  | .444  |
| X2.2  | .529  | 1.000 | .279  | .367  | .654  | .313  | .685  | .607  | .654  | .640  | .286  | .599  | .654  | .642  | .463  | .444  | .286  | .234  | .654  | .286  |
| X2.3  | .296  | .279  | 1.000 | .868  | .524  | .187  | .486  | .486  | .524  | .531  | .304  | .418  | .524  | .516  | .327  | .396  | .304  | .373  | .524  | .304  |
| X2.4  | .441  | .367  | .868  | 1.000 | .676  | .209  | .630  | .630  | .676  | .664  | .447  | .548  | .676  | .661  | .423  | .473  | .447  | .394  | .676  | .447  |
| X2.5  | .556  | .654  | .524  | .676  | 1.000 | .474  | .954  | .954  | 1.000 | .913  | .612  | .875  | 1.000 | .957  | .699  | .632  | .612  | .515  | 1.000 | .612  |
| X2.6  | .252  | .313  | .187  | .209  | .474  | 1.000 | .509  | .509  | .474  | .468  | .194  | .503  | .474  | .474  | .236  | .220  | .194  | .142  | .474  | .194  |
| X2.7  | .526  | .685  | .486  | .630  | .954  | .509  | 1.000 | .909  | .954  | .957  | .565  | .830  | .954  | .915  | .653  | .586  | .565  | .473  | .954  | .565  |
| X2.8  | .526  | .607  | .486  | .630  | .954  | .509  | .909  | 1.000 | .954  | .868  | .642  | .830  | .954  | .915  | .653  | .586  | .642  | .473  | .954  | .642  |
| X2.9  | .556  | .654  | .524  | .676  | 1.000 | .474  | .954  | .954  | 1.000 | .913  | .612  | .875  | 1.000 | .957  | .699  | .632  | .612  | .515  | 1.000 | .612  |
| X2.10 | .499  | .640  | .531  | .664  | .913  | .468  | .957  | .868  | .913  | 1.000 | .522  | .789  | .913  | .877  | .611  | .543  | .522  | .435  | .913  | .522  |
| X2.11 | .444  | .286  | .304  | .447  | .612  | .194  | .565  | .642  | .612  | .522  | 1.000 | .481  | .612  | .531  | .544  | .452  | 1.000 | .906  | .612  | 1.000 |
| X2.12 | .356  | .599  | .418  | .548  | .875  | .503  | .830  | .830  | .875  | .789  | .481  | 1.000 | .875  | .843  | .572  | .503  | .481  | .399  | .875  | .481  |
| X2.13 | .556  | .654  | .524  | .676  | 1.000 | .474  | .954  | .954  | 1.000 | .913  | .612  | .875  | 1.000 | .957  | .699  | .632  | .612  | .515  | 1.000 | .612  |
| X2.14 | .478  | .642  | .516  | .661  | .957  | .474  | .915  | .915  | .957  | .877  | .531  | .843  | .957  | 1.000 | .606  | .548  | .531  | .435  | .957  | .531  |
| X2.15 | .512  | .463  | .327  | .423  | .699  | .236  | .653  | .653  | .699  | .611  | .544  | .572  | .699  | .606  | 1.000 | .905  | .544  | .491  | .699  | .544  |
| X2.16 | .408  | .444  | .396  | .473  | .632  | .220  | .586  | .586  | .632  | .543  | .452  | .503  | .632  | .548  | .905  | 1.000 | .452  | .407  | .632  | .452  |

|           |      |      |      |      |       |      |      |      |       |      |       |      |       |      |      |      |       |       |       |       |
|-----------|------|------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|-------|------|-------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|
| X2.1<br>7 | .444 | .286 | .304 | .447 | .612  | .194 | .565 | .642 | .612  | .522 | 1.000 | .481 | .612  | .531 | .544 | .452 | 1.000 | .906  | .612  | 1.000 |
| X2.1<br>8 | .388 | .234 | .373 | .394 | .515  | .142 | .473 | .473 | .515  | .435 | .906  | .399 | .515  | .435 | .491 | .407 | .906  | 1.000 | .515  | .906  |
| X2.1<br>9 | .556 | .654 | .524 | .676 | 1.000 | .474 | .954 | .954 | 1.000 | .913 | .612  | .875 | 1.000 | .957 | .699 | .632 | .612  | .515  | 1.000 | .612  |
| X2.2<br>0 | .444 | .286 | .304 | .447 | .612  | .194 | .565 | .642 | .612  | .522 | 1.000 | .481 | .612  | .531 | .544 | .452 | 1.000 | .906  | .612  | 1.000 |

#### Scale Statistics

| Mean  | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 85.82 | 50.872   | 7.132          | 20         |

#### 4. Gaya Kepemimpinan

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 65 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 65 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .813             | .813   | 8          |

**Item Statistics**

|      | Mean | Std. Deviation | N  |
|------|------|----------------|----|
| X3.1 | 4.40 | .632           | 65 |
| X3.2 | 4.34 | .477           | 65 |
| X3.3 | 4.17 | .601           | 65 |
| X3.4 | 4.14 | .583           | 65 |
| X3.5 | 4.38 | .521           | 65 |
| X3.6 | 4.40 | .607           | 65 |
| X3.7 | 4.45 | .708           | 65 |
| X3.8 | 4.49 | .616           | 65 |

**Inter-Item Correlation Matrix**

|      | X3.1  | X3.2  | X3.3  | X3.4  | X3.5  | X3.6  | X3.7  | X3.8  |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| X3.1 | 1.000 | .166  | .559  | .398  | .711  | .065  | .433  | .490  |
| X3.2 | .166  | 1.000 | .342  | .447  | .222  | .281  | .147  | .222  |
| X3.3 | .559  | .342  | 1.000 | .556  | .437  | .068  | .371  | .405  |
| X3.4 | .398  | .447  | .556  | 1.000 | .439  | .106  | .264  | .155  |
| X3.5 | .711  | .222  | .437  | .439  | 1.000 | .247  | .544  | .570  |
| X3.6 | .065  | .281  | .068  | .106  | .247  | 1.000 | .269  | .176  |
| X3.7 | .433  | .147  | .371  | .264  | .544  | .269  | 1.000 | .779  |
| X3.8 | .490  | .222  | .405  | .155  | .570  | .176  | .779  | 1.000 |

**Item-Total Statistics**

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| X3.1 | 30.37                      | 7.362                          | .614                             | .597                         | .779                             |
| X3.2 | 30.43                      | 8.593                          | .375                             | .322                         | .811                             |
| X3.3 | 30.60                      | 7.556                          | .590                             | .490                         | .783                             |
| X3.4 | 30.63                      | 7.924                          | .489                             | .500                         | .797                             |
| X3.5 | 30.38                      | 7.553                          | .713                             | .635                         | .769                             |
| X3.6 | 30.37                      | 8.643                          | .240                             | .193                         | .832                             |
| X3.7 | 30.32                      | 7.035                          | .621                             | .662                         | .777                             |
| X3.8 | 30.28                      | 7.391                          | .627                             | .699                         | .777                             |

**Scale Statistics**

| Mean  | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 34.77 | 9.868    | 3.141          | 8          |



## B. STATISTIK DESKRIPTIF

**Descriptive Statistics**

|                     | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|---------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| Komitmen_Organisasi | 65 | 3.42    | 5.00    | 4.3064 | .45883         |
| SPIP                | 65 | 3.95    | 5.00    | 4.2908 | .35662         |
| Gaya_Kepemimpinan   | 65 | 3.63    | 5.00    | 4.3462 | .39266         |
| Kinerja_Manajerial  | 65 | 3.43    | 4.86    | 4.1385 | .53211         |
| Valid N (listwise)  | 65 |         |         |        |                |

## C. TEKNIK ANALISIS DATA

### 1. Uji Asumsi Klasik

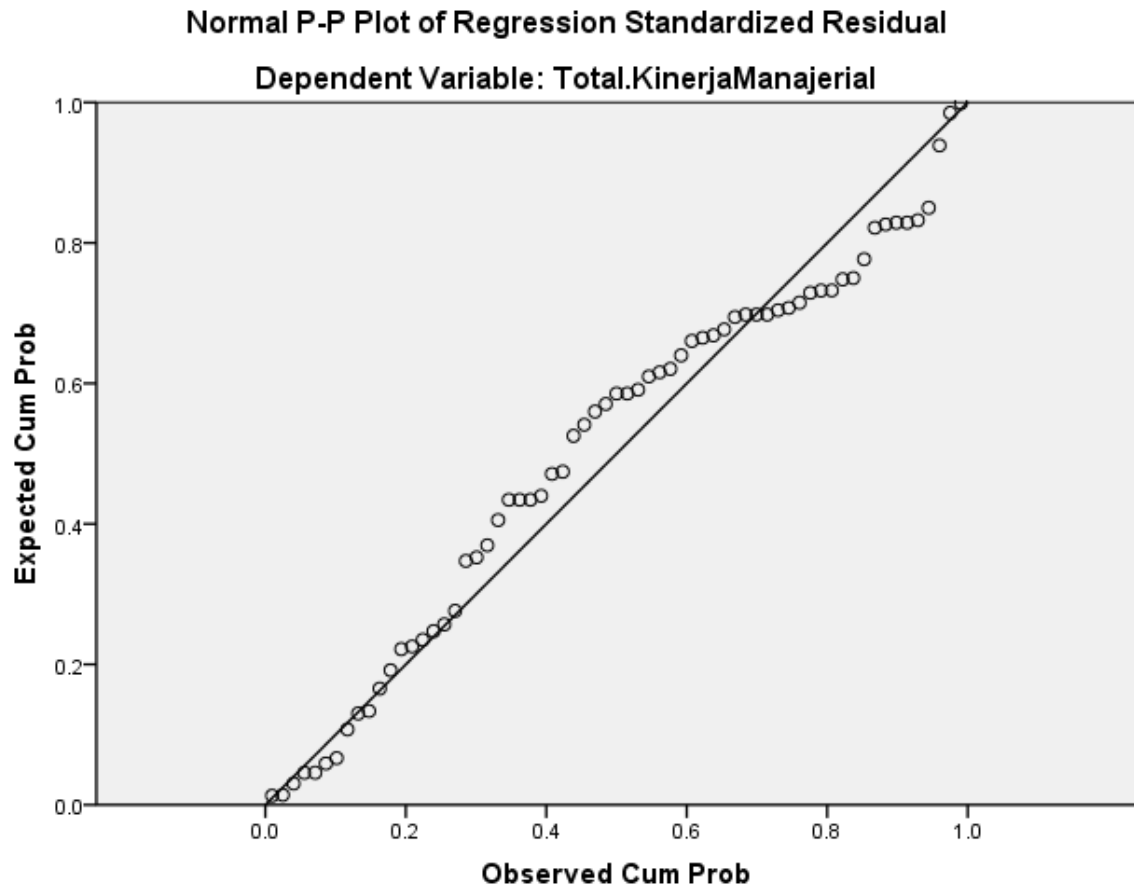
#### a. Uji Normalitas

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

|                                  |                | Unstandardized<br>Residual |
|----------------------------------|----------------|----------------------------|
| N                                |                | 65                         |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | .0000000                   |
|                                  | Std. Deviation | 1.54635843                 |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | .100                       |
|                                  | Positive       | .100                       |
|                                  | Negative       | -.100                      |
| Kolmogorov-Smirnov Z             |                | .809                       |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | .529                       |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



**b. Uji Multikolinearitas**

| Coefficients <sup>a</sup> |                             |            |                           |        |      |                         |       |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
| Model                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|                           | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant)              | -17.060                     | 2.838      |                           | -6.012 | .000 |                         |       |
| Total.KomitmenOrganisasi  | .160                        | .046       | .236                      | 3.460  | .001 | .607                    | 1.647 |
| Total.SPIP                | .181                        | .032       | .347                      | 5.645  | .000 | .746                    | 1.340 |
| Total.GayaKepemimpinan    | .639                        | .091       | .539                      | 7.035  | .000 | .482                    | 2.076 |

a. Dependent Variable: Total.KinerjaManajerial

### c. Heteroskedastisitas

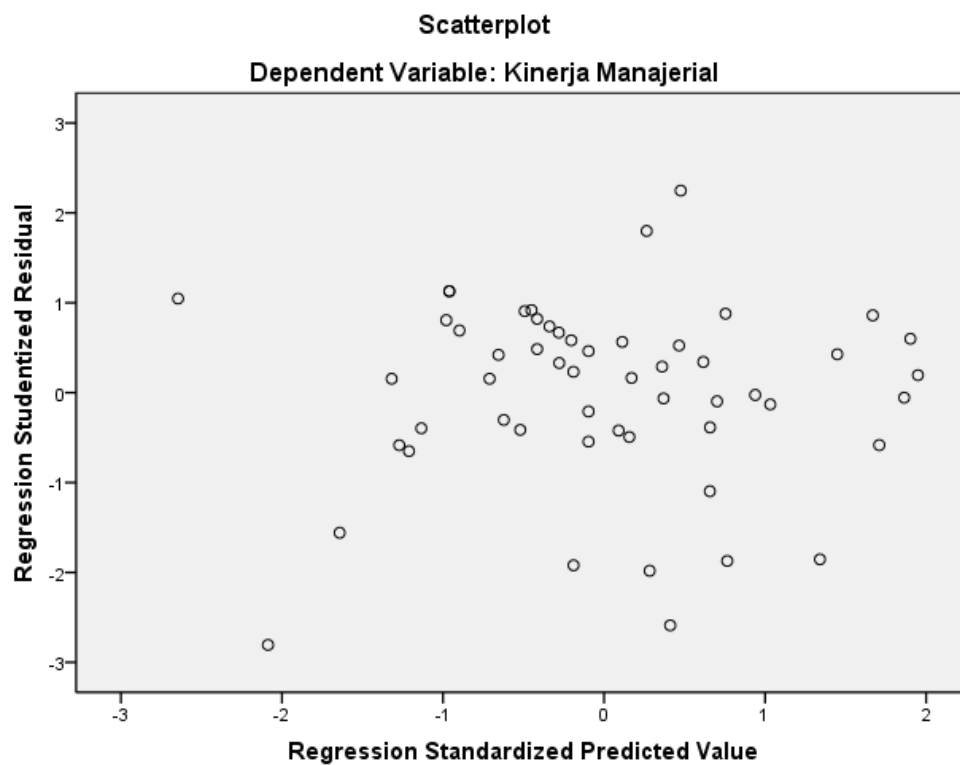
#### Uji Glejser

ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 3.163          | 3  | 1.054       | 1.103 | .355 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 58.290         | 61 | .956        |       |                   |
|       | Total      | 61.453         | 64 |             |       |                   |

a. Predictors: (Constant), Total.GayaKepemimpinan, Total.SPIP, Total.KomitmenOrganisasi

b. Dependent Variable: Abs\_Res



## 2. Uji Model

### a. Uji F

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 734.900        | 3  | 244.967     | 97.642 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 153.038        | 61 | 2.509       |        |                   |
|       | Total      | 887.938        | 64 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), Total.GayaKepemimpinan, Total.SPIP, Total.KomitmenOrganisasi

b. Dependent Variable: Total.KinerjaManajerial

### b. Uji Koefisien Determinasi

**Model Summary**

| Model | R    | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .910 | .828     | .819              | 1.584                      |

**c. Uji T**

| Coefficients <sup>a</sup> |                          |                             |            |                           |        |      |
|---------------------------|--------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model                     |                          | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|                           |                          | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1                         | (Constant)               | -17.060                     | 2.838      |                           | -6.012 | .000 |
|                           | Total.KomitmenOrganisasi | .160                        | .046       | .236                      | 3.460  | .001 |
|                           | Total.SPIP               | .181                        | .032       | .347                      | 5.645  | .000 |
|                           | Total.GayaKepemimpinan   | .639                        | .091       | .539                      | 7.035  | .000 |

a. Dependent Variable: Total.KinerjaManajerial

